

(資料)

経営分析の事例研究

水 田 金 一

内 容

1. まえがき
2. 収益活動の分析的考察
3. 業務活動の分析的考察
4. 財務活動の分析的考察
5. むすび

1. ま え が き

本稿はある企業における最近6年間の財務諸表を基礎とし、その企業の経営成績を(1)収益活動の分析的考察 (2)業務活動の分析的考察 (3)財務活動の分析的考察という三つの観察点から批判しようとする。それは次の事由による。すなわち、企業は利潤を追求する一つの組織体である。したがって、利益は組織体としての企業経営活動の良否を判断するもっとも原始的測定基準となる。ここにまず第1に収益活動に対する分析的考察が収益性の測定として利益をとおして行われることになる。つぎに、この利益はどのような経営活動の結果からもたらされたものであるかといえば、それは主として商品の売買という業務活動から生れてくる。その結果は売上高の大小に反映される。ここに第2として業務活動に対する分析的考察が販売能率の測定として売上高をとおして行われることになる。さらに、この利益形成の主流をなす売上高を増大せしめるためには積極的に業務活動そのものを活発化することが必要となる。そのためには、その裏づけとなる運転資金がどのような源泉から調達され、それがどのような用途へ具体的に運用されているものであるかという、その財産、資本の構成状態、つまりどの程度まで業務活動に生彩を放つために資金的裏づけが行われているものであるかという財務活動に対する分析的考察が第3に安全性の測定として投下総資本をとおして行われることになるからである。もちろん、この場合、使用した資料は分析的考察を効果的に行うため、すべて仮定の数値を想定し、これにもとづいて必要な諸比率を計算して批判していることを、とくに念のため付言しておくもので

ある。

2. 収益活動の分析的考察

周知のように会計期間中において企業の行った経営活動の総合的結果は窮極において利益の大小となって具現される。ここに収益性の検討がまず第1に行われることについては、すでに先において述べたとおりである。しかるとき、この収益性はなにによって具体的に測定されるかといえ、それは投下総資本に対する利益の割合すなわち、総資本利益率をとおして行われることになる。いま、その比率を示せば第1表のとおりである。

この第1表をみると、われわれは総資本利益率は昭和35年度を契機として、それ以降、極度に低下の一路を辿っていることを知る。このことは経営成績が次第に不良化に向いつつあることを物語っている。すなわち、昭和32年度を基準とすると、昭和34年度までは若干の収益率を示していたものが昭和35年度からは一転して欠損率を示し、しかもその割合は年を追うにしたがって上昇し、昭和37年度においては実に4.38%の欠損率を示している。同様のことは第2表の自己資本に対する利益の割合すなわち、自己資本利益率の趨勢比率をみることによっても容易にその事情を理解することができる。そのことはまた

第 1 表 総資本利益率

昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
百分比	すう勢比	百分比	すう勢比	百分比	すう勢比	百分比	すう勢比	百分比	すう勢比	百分比	すう勢比
4.01	100	5.73	142.89	2.09	52.12	※ 1.19	100	※ 4.62	388.24	※ 4.38	368.07

※印 欠損率を示す

第 2 表 自己資本利益率

5.69	100	7.86	138.14	3.29	57.82	※ 2.87	100	※ 12.93	450.52	※ 14.04	487.81
------	-----	------	--------	------	-------	--------	-----	---------	--------	---------	--------

※印 欠損率を示す

第 3 表 収入総高の推移

昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
金額	すう勢比	金額	すう勢比	金額	すう勢比	金額	すう勢比	金額	すう勢比	金額	すう勢比
千円 146,232	100	千円 154,137	105.4	千円 169,587	115.9	千円 185,430	126.8	千円 205,533	140.5	千円 235,225	160.8

第 4 表 費用総高の推移

千円 141,494	100	千円 147,035	103.9	千円 166,485	117.6	千円 188,209	133.0	千円 216,251	152.8	千円 245,950	173.8
---------------	-----	---------------	-------	---------------	-------	---------------	-------	---------------	-------	---------------	-------

第3表の収益総高の推移と第4表の費用総高の推移を関連的に比較考察することによって、その事実の真実性を立証することができる。すなわち、収益総高の推移をみると、第3表の示しているとおりに、昭和32年度を基準とすると、逐年上昇の一路を辿り、昭和37年度においては、その趨勢比率は160.8%を示している。これに対し費用総高は第4表の示しているとおりに、昭和32年度を基準とすると、収益と同様、逐年上昇の一路を辿り、昭和37年度においては、その趨勢比率は173.8%を示している。しかし、その両者における上昇の割合を比較考察するとき、費用の方が若干収益より上廻っている。しかも、その状態は昭和35年度を契機としてそれ以降、一層顕著に表われている。このことが昭和35年度を契機として経営成績が次第に悪化していった事情の一端を明示しているものと考えられる。

なお、このうち費用総高につき、さらに分析的考察を進めることにしよう。すなわち、第5表の示しているとおりに、費用総高は材料費、人件費および経費の三者からなり、過去6年間に於ける構成割合は趨勢比率の示しているとおりに、昭和32年度を基準とすると、材料費は昭和37年度において103.83%の上昇を示しているに対し、他の人件費と経費はそれぞれ2%~3%の低下をきたしている。したがって、これを全体的にみると、材料費のみが逐年上昇の気運にあることを知る。さらに各年度により若干の変動態様をみせてい

第5表 費用の構成

項目	昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
	百分 比	すう勢 比率										
材 費 料	32.14	100	32.33	105.59	32.45	100.97	32.70	101.74	32.14	100	33.37	103.83
人 件 費	47.00	100	49.32	104.94	47.26	100.55	45.87	97.60	48.46	103.11	46.30	98.51
経 費	20.86	100	18.35	87.97	20.29	97.27	21.43	102.73	19.40	93.00	20.33	97.46

第6表 経費の構成

項目	昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
	金額	すう勢 比率										
燃 料 費	6,422	100	4,339	67.56	3,852	59.99	5,372	83.64	6,565	102.23	6,847	106.62
自動車用燃 料費	86	100	145	167.99	151	174.02	142	163.92	140	161.65	132	153.00
光 熱 水 費	3,398	100	3,751	110.39	3,780	111.23	4,575	134.63	5,507	162.03	5,541	163.03
消 耗 品 費	2,114	100	2,116	102.45	2,156	102.01	2,558	121.02	2,572	121.64	2,436	115.24
通 信 運 搬 費	615	100	656	106.55	708	115.10	944	153.45	976	158.67	997	161.93
法 定 福 利 費	3,319	100	3,240	97.61	3,525	106.18	3,966	119.49	4,089	123.18	5,107	153.85
諸 税 金	204	100	128	62.89	104	50.83	100	49.00	349	170.75	141	68.96

借料損料	391	100	110	28.20	137	34.99	113	28.88	187	47.80	270	68.80
保険料	12	100	—	—	—	—	13	105.29	11	94.07	11	94.07
旅費	2,075	100	2,116	101.99	2,290	110.40	1,932	93.15	1,954	94.20	1,836	88.51
負担金	1,675	100	1,547	93.36	1,859	112.21	1,863	112.46	1,581	95.45	1,383	83.20
試験費	31	100	49	157.58	44	140.38	34	108.78	38	121.74	40	128.39
委託検査費	25	100	9	36.67	27	107.04	27	108.25	39	157.01	41	162.00
修繕費	3,423	100	1,473	43.03	2,486	72.63	4,676	136.58	2,223	64.93	3,836	112.10
洗濯費	91	100	87	96.34	89	98.59	87	95.47	97	107.35	90	98.90
図書費	218	100	225	102.91	236	108.18	200	91.42	325	148.75	299	136.70
準備品費	155	100	269	173.68	473	304.87	787	507.63	515	332.06	297	191.61
会議および維持費	278	100	294	105.75	486	174.49	578	207.63	326	117.13	326	117.28
支払利息	670	100	771	115.05	817	121.83	3,955	589.71	6,810	1015.49	7,683	1145.63
棚卸減耗費	45	100	227	502.60	324	715.50	268	593.28	251	554.76	82	182.11
減価償却費	2,949	100	3,070	104.10	3,364	114.06	3,427	116.20	5,456	184.98	5,504	186.61
退職給与引当費	239	100	978	408.40	3,315	138.48	2,220	926.47	2,210	922.29	6,748	2866.11
徴収不能費	71	100	62	87.15	39	55.40	148	206.30	158	220.42	174	242.29
雑費	743	100	698	93.99	2,720	365.98	3,588	482.77	3,151	423.96	1,247	167.97

第 7 表 利子負担率

昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
百分比	すう勢率										
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
0.25	100	0.26	104	0.20	80	1.48	592	3.06	1224	3.20	1280

る経費につき、その構成項目のうち、どのようなものが漸増の傾向を示しているものであるかということの詳細に観察することにして、すなわち、第6表の示しているとおり、昭和32年度を基準とするとき、その漸増傾向のみられる項目としては次のものが指摘される。

自動車燃料費、光熱水費、消耗品費、通信運搬費、法定福利費、試験費、委託検査費、図書費、準備品費、会議費、雑費、棚卸減耗費、減価償却費、退職給与引当費、徴収不能費、支払利息

このうち、かなりの巾をもって増加趨勢を示しているものとしては次の諸項目が指摘される。

自動車燃料費 光熱水費 通信運搬費 委託検査費 準備品費
 雑費 棚卸減耗費 減価償却費 退職給与引当費 徴収不能費
 支払利息

なお、これらのうち、もっとも大きな巾をもって増加趨勢を示しているものは準備品費、棚卸減耗費、退職給与引当費、徴収不能費および支払利息の五項目である。したがって

て、これらの項目につき、なぜ、このような大巾の増加をきたしたものであるかということ、その原因につき、一層その内容を検討する必要がある。それは、もちろん、物価の上昇という統制不可能による原因にもとづくものもあると考えられるが、いますこしの合理的配慮による注意と節約の意図があれば、節減する余地の生じてくる項目もあるのではないかと推察するからである。ことに支払利息の利子負担率については第7表の示しているとおりに、昭和32年度を基準とすると、昭和37年度においては実に3.2%を示してその趨勢比率は1280%の高率を示している。これは後述するように負債の漸増にもとづくものである。したがって、一般に商業における利子負担率の限界が次のように示されているとき、この企業はもはや危険をこえて倒産への道を進んでいるもののように思推される。この点、一考を要すべきではないかと考える。

(安 全)	(不安定)	(危 険)	(倒 産)
0～1%	1%～2%	2%～3%	3%以上

しかし、現実において企業がはたして最終段階に到達しているか否かを最終的に判断しようとするとき、この利子負担率のほかには総資本回転率、売上高利益率ならびにその相乗積である総資本利益率との関連において、これを観察することが必要である。この意味において、この企業は前記諸比率との関連において総合的に観察するとき、すくなくとも現時点においては、先において述べたように倒産への道を進んでいるものではないと断言するものである。いずれにしても負債の漸増にもとづく利子負担率の増大は窮極において実質的に利益を減少せしめて資本構成そのものを悪化の方向へ進展せしめることになる。そのことは経営成績を不良化に導いていく一因を形成することになる。したがって、できるだけ漸減の方向にもっていくように留意することが望ましい。

このように、企業における収益性は総資本利益率を媒介手段として測定される。しかるに、この比率は次に示すように売上高利益率と総資本回転率の二つに分離することができる。

$$\begin{aligned} \text{総資本利益率} &= \frac{\text{利 益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{利 益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \\ &= \text{売上高利益率} \times \text{総資本回転率} \end{aligned}$$

したがって、総資本利益率に関連して、この二つの比率を次に考察することが必要となる。それは総資本利益率の低下がどのような他の比率の変動によって生じ、その結果として経営成績の不良化を導いてきたものであるということ立証することができるからである。まず第1に売上高利益率から考察することにしよう。すなわち、売上高利益率は第8表において示しているとおりに、昭和32年度を基準とすると、昭和34年度を契機として、それまで若干の収益率を示していたものが一転して欠損率を示し、それが年を追うにしたがって増大している。この悪化の傾向は資本の利用効率を反映する総資本回転率の上に如実に反映してくる。すなわち第9表において示しているとおりに、昭和32年度を基準とする

第8表 売上高利益率

昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
百分比	すう勢率										
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
3.35	100	4.80	140	1.89	57*	1.5	100*	5.3	353*	4.45	29

* 欠損率を示す

第9表 総資本回転率

回	%	回	%	回	%	回	%	回	%	回	%
1.2	100	1.2	100	1.1	93.28	0.78	65.55	0.88	73.11	0.98	83.19

とき、昭和34年度までは比率としては、かならずしも良好とはいえないけれども、かなりの資本効率を示していたものが、昭和35年以降においては欠損の生じたため、その効率の漸減が見受けられる。このことが、その両者の相乗積である第1表の総資本利益率の低下となって表われ、当該企業における経営成績は不良化へと漸進していることを総合的に立証する所以となる。

3. 業務活動の分析的考察

一般に企業における業務活動の活潑性の大小は商品の販売能率を表示する商品回転率によって判断される。すなわち、その回転率の大なるとき、それだけ商品の販売活動が活潑であることを示す。そのことは商品の在庫期間が短いということの意味し、それだけまた商品に対し過大投資が行われていないことを示す。これに反し、その回転率の小なるとき、その逆の現象を呈することは、いうをまたないところである。このような意味をもつ、この企業における回転率を示せば第10表のとおりである。

第10表 商品回転率

昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
回転率	すう勢率	回転率	すう勢率	回転率	すう勢率	回転率	すう勢率	回転率	すう勢率	回転率	すう勢率
回	%	回	%	回	%	回	%	回	%	回	%
20.26	100	21.50	106.12	21.87	107.95	19.86	98.03	20.23	99.85	20.92	103.26

これをみると、われわれはこの企業においては、各年度により若干の変動はあるが、大体において20回程度の回転が過去6年間をとおして保持されていることを知る。このことは大体18日間(365日÷20)を一期間として回転していること、つまり18日間程度の在庫期間をもっていただことを意味する。このように6年間をとおして商品の在庫期間が大体18日間程度の同一ペースが維持されているということは、この6年間ほとんど同一ペース

による販売能率をもって、この企業は運営されていたということを物語る。しかるに、その販売能率の良否を具体的に表現する収益高はどのようになっているかといえ、それは第3表において示しているとおり、昭和32年度を基準とすると、昭和37年度においては160.8%を示し、年を追うにしたがって漸増の趨勢にあることを知る。このことは少くとも販売能率は漸次高揚されていなければならないことを物語る。その結果、前記回転率の意味するところのものと比較するとき、まさに異った現象の露呈されていることを知る。しかるとき、このような矛盾は一体、どのような原因から形成されているものであろうか。これにつき、次に考察する必要があると生じてくる。

一般に商品回転率が大きであるとき、その在庫期間は短くなる。そのことは回転期間が早くなり、それだけ販売能率が良好になることは、すでに先において述べたとおりである。したがって、収益高が増加すれば、それに伴って大体正比例的に回転率も増大するはずである。それにもかかわらず、ほとんど同一程度の販売能率が保持されているということは在庫品への過大投資を隠蔽するため、商品の正常在高にあまりにも意を用いすぎた結果ではないかと推察される。それは次の事由による。すなわち、周知のように商品の正常在高を計算する場合、諸種の方法がある。第11表はその計算の一方法として商品回転率を利用した場合を示したものである。詳言すると、年間収益高を365日で除して1日分の収益高を計算し、これに在庫期間を乗じたものが正常在高となる。第11表はこの方法によって計算された正常在高と毎年度末において実際に保持されている在高を比較したものを示している。

第11表 商品回転率と正常在高との関係

年 度	昭和32年	昭和33年	昭和34年	昭和35年	昭和36年	昭和37年
項 目						
収 益 高	千円 140,682	千円 148,332	千円 162,766	千円 179,029	千円 201,213	千円 231,581
一日分の収益高	385	406	455	490	551	634
商品回転率	20.26 回 日	21.5 回 日	21.87 回 日	19.86 回 日	20.23 回 日	20.92 回 日
在庫期間	18.02 日	16.98 日	16.69 日	18.38 日	18.04 日	17.45 日
正常在高	千円 6,945	千円 6,900	千円 7,442	千円 9,015	千円 9,944	千円 11,071
帳簿上の実際 期末在高	6,493	6,899	7,443	9,014	9,946	11,069

これをみると、両者はほぼ金額的に一致している。このことは正常在高と実際在高との調和をはかるため、商品回転率を逆算的に計算されたものと考え。その結果、この回転率は真実の販売能率を表示するものではなく、在庫品への過大投資を隠蔽するために作られたものと推察する。それは次の事由による。すなわち、もし収益高が第3表の示し

たとおり漸増しているならば、その回転率も大体それに正比例して増加すべきである。しかし、まかりに、昭和37年度の収益高に例をとるとき、その趨勢比率は第3表の示しているとおりの、昭和32年度を基準とすると、昭和37年度においては160.8%を示している。したがって、その回転率もそれだけ増加して32.58回転(20.26×160.8%)在庫期間に換算して11.2日間(365日÷32.58)となるはずである。その結果、正常在庫高は7,106千円(634千円×11.2)とならなければならない。しかるに、実際の決算報告書に掲げられている商品在庫高は11,069千円であるから、差引3,963千円だけ過大に保持していることになる。つまり、それだけ、たとえ計算期間中における物価の上昇があったとしても、商品に相当の過大投資が行われていることになるからである。このように、在庫品に過大投資が行われているということは、それだけ資金が固定化されていることになり、一層資金繰りを苦しい立場に追いこむことになる。その上、金額においてはあまり巨額であるとはいえないけれども第6表において示している経費構成の一項目である棚卸減耗費が毎年費用として計上され、利益の実質的減少をきたしている現状をみると、この在庫品に対する管理は今後一層合理的に行われるべきものと考えられる。このようなことは、ただ昭和37年度のみに適用されるべきものではなく他の年度にも同様にそのまま妥当するものと考えられる。

さらにまた、この販売能率の同一ベースが保持されていないということは先に掲げた売上高利益率、総資本回転率ならびに総資本利益率との関係によっても、これを立証することができる。すなわち、一般に総資本利益率は売上高利益率と総資本回転率との相乗積であるといわれている。したがって、この両者の双方もしくは一方が上昇すれば、それに伴って総資本利益率は増大することになる。この利益率の増大は窮極において販売能率の活潑化を反映することになる。しかるに、この関係を示している第12表をみると、われわれは計算された総資本利益率と実際の決算報告書に示されているそれとを比較するとき、両者はほぼ一致していることを知る。このことは商品回転率の示しているとおりの、ほぼ同一の販売能率をもって運営されたものではなく、第1表の総資本利益率の示している

第12表 売上高利益率、総資本回転率、総資本利益率の関係

年度	比率 売上高利益率	総資本回転率	総資本利益率	
			相乗積	実際比率
昭和 32年	3.35 %	1.2 回	4.02 %	4.01 %
昭和 33年	4.80	1.2	5.76	5.73
昭和 34年	1.89	1.1	2.07	2.09
昭和 35年	* 1.50	0.78	* 1.17	* 1.19
昭和 36年	* 5.30	0.88	* 4.66	* 4.62
昭和 37年	* 4.45	0.98	* 4.36	* 4.38

* 欠損率を示す。

おり、経営成績は昭和32年度を基準とすると、昭和34年度を契機としてそれ以降、次第に悪化の一路を辿っていることを実証するものである。

4. 財務活動の分析的考察

これまで述べてきたように、総資本利益率を中心として、その企業の経営成績を観察すること、またその成果をもたらす原動力となった業務活動を主として商品回転率をとおして考察することはすべて当該企業における収益を測定する手段にはかならない。ここに究明しようとする財務活動の分析的考察もまた、この目的のために行われるものである。それは利益形成の物的手段である資本がどのような源泉から調達され、それがどのような用途へ合理的に運用されて利益が生み出されてきたものであるかということ、そのありのままの姿を描き出し、その企業の安全性を観察する。別言すれば、利益形成の源泉となる財産、資本構成がどの程度までの均衡状態を保持しているものであるかということ、これを考察し、これにより当該企業の健全性もしくは堅実性を測定することを意味する。しかるとき、この財産、資本構成を考察することが、何故に企業の安全性を測定することになるかといえば、それは次の事由による。すなわち、総資本利益率は先において述べたように売上高利益率と総資本回転率とに分解され、さらに後者の総資本回転率は次に示すように分解される。

$$\begin{aligned} \text{総資本回転率} &= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} = \frac{\text{負債}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{負債}} = \frac{\text{正味財産}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{正味財産}} = \frac{\text{流動資産}}{\text{総資本}} \times \\ &\quad \frac{\text{売上高}}{\text{流動資産}} = \frac{\text{固定資産}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{固定資産}} \end{aligned}$$

前者はどのような源泉から資本が調達され、それがどの程度まで有効に利用されているものであるかという資本構成の側面から分解されたものであり、後者はその調達された資本がどのような用途へ具体的に運用されているものであるかという財産構成の側面から分解されたものである。したがって、両者における均衡状態がどの程度まで保持されているかによって、その企業の安全性が測定されるからである。このような意味をもつ財務活動の分析的考察をまず第1に資本構成からみていくことにする。すなわち、負債の総資本に対する百分比は第13表の示しているとおり、昭和32年度は29.45%で、約1/3の構成割合を示していたものが、昭和37年度においては68.7%、つまり約2倍の2/3の構成割合を示している。このことは同表の負債比率が21.95%を示していることによってもまた第14表の資本構成の推移が昭和32年度の70.55%から昭和37年度の31.3%へ半減している事実を観察することによっても容易に理解することができる。これは先において述べた借入金の漸増にもとづく自己資本の相対的減少を示し、資本構成としてはかならずしも良好であるとはいえない。しかも、この借入金の漸増による支払利息の激増は実質的利益の減少を伴うものとなるから企業経営上、一層留意すべき点となる。

第13表 負債比率、総資本負債比率

比率	昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
	百分 比	すう 勢 率										
負債比率	41.75	100	37.10	88.86	57.26	137.15	140.70	337.01	179.80	430.66	219.50	525.75
総資本負債 比率	29.45	100	27.06	91.89	36.41	123.63	58.40	198.30	64.20	218.00	68.70	233.28

第14表 資本構成の推移

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
他人資本	29.45	100	27.06	91.88	36.41	123.63	58.40	198.30	64.20	217.99	68.70	233.28
自己資本	70.55	100	72.94	103.39	63.59	90.13	41.60	58.97	35.80	50.74	31.30	44.37

さらに、この借入金による企業経営が継続して行われる間は何んの問題も生じてこないが、それができなくなってきたとき、ただちに自己資本の不足による円滑な企業経営が期待されなくなるのではないかという危惧の念が生じてくる。この意味において将来、自己資本の充実をはかるといふ点に配意する必要性を痛感する。それにより借入金の早期返還と相俟って運転資金の充実、支払利息の漸減による経営成績の向上をはかることができるのではないかと考えるからである。

次に財産構成を考察する。すなわち、流動資産の総財産に対する百分比は第15表の示しているとおり、昭和32年度においては29.08%で約3割の構成割合を占めていたものが、昭和37年度においては24.5%へ減少している。このことを逆にいえば固定資産の総財産に対する百分比が増大していることになる。このことは同表において示している固定比率が232.24%の趨勢比率を示していることによってもまた第16表の財産構成の推移を観察することによっても容易に理解することができる。

第15表 固定比率、総資本流動資産比率、長期適合率

年次 比率	昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
	百分 比	すう 勢 率										
固定比率	100.5	100	92.66	92.20	106.78	106.25	185.70	184.78	211.00	209.95	233.40	232.24
総資本流動 資産比率	29.08	100	32.40	111.42	32.08	110.32	19.69	67.71	22.39	76.99	24.50	84.25
長期適合率	92.53	100	88.43	95.57	89.11	96.30	99.00	106.99	105.40	113.91	110.20	119.10
固定資産 回 転 率	1.68	100	1.77	105.36	1.63	97.02	1.00	59.52	1.15	68.45	1.36	80.95

第16表 財産構成の推移

流動資産	29.08	100	32.40	111.42	32.08	110.32	19.69	67.71	22.39	76.99	24.50	84.25
固定資産	70.92	100	67.60	95.32	67.92	95.77	77.01	108.59	75.40	106.32	73.06	103.02
その他	—	—	—	—	—	—	3.30	100	2.21	66.97	2.44	73.94

しかも、この固定資産に投資する限度は一般に自己資本と長期性借入金との合計額を極限とするという原則があるが、この原則をこえて固定的設備に過大投資が行われているのを見る。そのことは第15表の長期適合率の趨勢比率の漸増化傾向によって実証することもできるし、また第6表の経費構成項目の一つである減価償却費計上額の漸増化傾向によっても容易に理解することができる。このように、固定的設備に対する過大投資は商品に対する過大投資の場合と同様、それだけ資金を固定化することになり、延いては資金操作の不円滑化を招来する一因となる。その上、この資金を自己資金によって調達せず、借入金によって行うとき、当然支払利息の増大化を発生することになる。そのことはすでに先において述べたとおり、それだけ利益の実質的減少をきたし、ますます経営成績を悪化せしめることになる。この意味において財産構成もまた、かならずしも良好であるということができない。

他方、固定的設備に対する利用効率は第15表の固定資産回転率の示しているとおり、最高は昭和33年度の1.77回、最低は昭和35年度の1回で、かならずしも有効に利用されているものとは断言することはできない。むしろ、その利用効率は逆に遞減の傾向にあるのではないかという感が深い。しかるとき、その利用効率は一体、具体的にどのように測定されるかといえ、それは次の諸点に反映されることになる。

1. 平均1日分の収入高
2. 従業員1人当りの収入高
3. 床面積1坪当りの収入高

しかも、これらの諸点は窮極においては販売能率の良否を表示することにもなる。したがって、販売能率の良否がまた固定資産回転率の大小に影響を与えるものであるということが理解される。この意味において将来、この点に十分留意し、さらにその利用効率を高めるように努力することが必要であると痛感する。

このように、企業における財産、資本構成を観察し、その均衡状態保持の程度如何によって、その企業の安全性の大小を測定するものであるが、なおこのほか企業の安全性を測定するものとしては企業における債務支払能力の大小を測定することが必要である。それにより一層、真正な安全性の状態を推知することが可能となるからである。

このような意味をもつ流動比率は第17表の示しているとおり、最高は昭和34年度の134.81%、最低は昭和37年度の72.66%で、支払能力はかならずしも強固であるということ

第17表 流動比率、回転率

比率	昭和32年		昭和33年		昭和34年		昭和35年		昭和36年		昭和37年	
	百分比	すう勢比率	百分比	すう勢比率	百分比	すう勢比率	百分比	すう勢比率	百分比	すう勢比率	百分比	すう勢比率
流動比率	124.41	100	119.73	96.24	134.81	108.36	89.24	71.73	78.56	63.15	72.66	58.7
受取勘定 回転率	6.84	100	6.41	93.71	7.16	104.68	8.37	122.37	8.81	128.80	11.18	163.1
支払勘定 回転率	5.18	100	5.14	99.23	4.78	92.28	3.60	69.50	3.12	60.23	2.99	57.7

できない。むしろ逆に年を追うにしたがって弱化していく傾向が強くなってきているよう考えられる。しかし、資金操作の面においては、この支払能力の低下を補償するため、かなり作為的な配慮が加えられ、それにより表面的には円滑に行われているものようである。そのことは第17表の示している受取勘定回転率と支払勘定回転率の関連から実証することができる。すなわち、昭和37年度に例をとるとき、受取勘定回転率は11.18回、つまり約39日毎に受取勘定は回収されているに対し、支払勘定回転率は2.99回、つまり約12日毎に支払勘定は支払われていることになっているから、資金操作はかなり作為的配慮によって円滑に行われているものと推察される。しかも、この両者の収支関係状態は昭和32年度を基準とすると、第17表の趨勢比率の示しているとおりに、受取勘定の回収は早くなっているに対し、支払勘定の支払は逆に次第に遅くなっていく傾向のみられることによっても、明らかにその事実を立証することができる。

5. む す び

以上述べてきたところは、ある企業が公表した昭和32年度から昭和37年度にいたる6年間の財務諸表に表われた数値を基礎として算定した比率による個別的観察である。これを総合的に考察するとき、この企業全体としては過去6年間をとおして大体同一程度の販売能率をもって運営されてきている。それにもかかわらず昭和35年度を契機として経営成績は漸次、悪化の一路を辿って欠損を示している。これは次の諸点にその原因が潜在するのではないかと推察する。

1. 収益高増加の割合に比して費用高増大の割合が若干上廻っている。
2. とくに費用の構成項目である経費のうち、準備品費、棚卸減耗費、退職給与引当費、徴収不能費ならびに支払利息の項目が顕著な増加を示している。
3. 商品に対し過大投資が行われているのではないかと推察される。
4. 自己資本の絶対的不足を補足するため借入金が若干多いのではないかと考える。
5. 固定的設備に対し過大投資が行われ、しかもその利用効率はかならずしも十分であるということではない。

以上のような諸点において企業財政の弱点が潜在するものと判断する。したがって、この企業においては将来、次に示すような諸点に留意し、その企業の財政的再建をはかり、もってその運営の円滑を期待することが肝要であると考え。

1. 収益の増大をはかるため、さらに積極的かつ計画的に商品の販売面にその総力を結集するように努力することが絶対的に必要である。とくに逐年、収益の増加傾向のみられる現在において、その感を一層深くする。
2. 消極的な方法ではあるが、利益の増大をはかるため、費用の合理的節減をはかることが望ましい。とくに顕著な増加をきたしている五項目すなわち準備品費、棚卸減耗費、退職給与引当費、徴収不能費ならびに支払利息につき、できるだけ節減の方向へもっていくよう、さらに積極的に費用の管理を行うことが望ましい。もちろん、この場合、統制可能のものと、そうでないものを区別し、統制可能なもののみにつき、費用の管理を行うことはいうをまたないところである。
3. 商品の在庫高につき、つねに適正在高を保有するように努力することが必要である。そのためには平素から在庫品を活蔵品、補充貯蔵品、長期保管品および死蔵品の四つに区分してその割合を確認しておくとともに、経済的発注点はどこにあるかを計算しておく。しかるのち、その発注点に到達したとき、商品の仕入を行うのであるがその場合、活蔵品と補充貯蔵品の二者に限定するように配慮することが必要である。これにより過大投資を防止するとともに、それにもとづく資金の固定化を排除することができるからである。
4. 現在のように運転資金の不足をただちに借入金の調達によって補充するようなことをせず、今後できるだけ自己資本をもってまかなうように努力するとともに、借入金の返還を計画的に行って、その減少をはかることが必要である。それにより資本構成の不均衡はおのずから是正されることになる。このことはまた他面において財産構成の不均衡も是正され、企業債務支払能力の強弱を示す流動比率も上昇されることになる。さらに、そのことは資金操作に一層の円滑化をきたすことにもなる。
5. 固定的設備の十分な利用を考慮することが必要である。それにより販売能率の増大、その結果として収益の増加をきたすことになるからである。
6. 最後に今日における経営はもはや決して計数を度外視して行われるべきものではないということを経営者は十分に銘記すべきことである。すなわち、いわゆる「カン」による経営の時代は過ぎ去り、計数による経営管理の時代であるということを十分に認識すべきことである。計数を無視した企業がどのような末路を辿っていったものであるかということについては、すでに過去における幾多の事実が立派にこれを示している。したがって、今後の企業経営においては計画的かつ計数的に経営していかなければ、今日のような悪材料の累積された財政状態の下においては、その苦境から脱却することができないのではないかと考えるからである。